للمدير الممارس

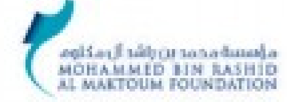
كيف تشكّل فريقاً؟

ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

دليل الأفكار العملية

كيم كاناغا
سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





كيف تشكّل فريقاً؟

ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح





كيف تشكّل فريقاً؟

ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

تأليف

كيم كاناغا وسونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
How to Form a Team
Five Keys to High Performance
Kim Kanaga and Michael E. Kossler

ISBN 978-1-882197-68-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكِتاب

الموضوع — **الصفحة**





موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

عندما ترعى إحدى المؤسسات فريقاً، فمن المعتاد أن تعده تحدياً أساسياً للنجاح التنظيمي. وقد تعني مواجهة ذلك التحدي تطبيق أساليب جديدة للعمل للدخول إلى أسواق جديدة أو لتطوير منتج جديد. تستطيع الفرق تقديم حلول مبتكرة، لكن قد يصعب إيصال هذه الحلول إلى الهدف. إن انطلاق الفريق بإدارة صحيحة هو أمر أساسي لنجاحه. وليتشكل الفريق بطريقة تزيد من فرص نجاحه، يجب على المديرين وعلى قادة الفرق أن ينتبهوا إلى أربع نقاط مهمة وهي: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. إن فهم هذه العناصر وتطبيقها هو المفتاح لانطلاقة ناجحة، كما أنه أساسي –في نهاية الأمر– لتحقيق فريق ما أهداف المنظمة التي يتبع لها.





البداية الصحيحة عامل حاسم للنجاح

تعد الفِرق أسلوباً معروفاً للتغلب على العديد من التحديات في مجال العمل إذ يمكنها أن تنتج حلولاً مبتِكرة للمشكلات المعقّدة، لتمكين المؤسسات من أن تكون أسرع في إنجاز مهامها، وأكثر تجاوباً وتنافساً ونجاحاً. ولكن هذه الأنواع من النتائج ليست مضمونة. فليس من السهل على الفرق أن تؤدي عملها بكفاءة عالية، وقد يكون ثمن فشل الفريق باهظاً. إن إحدى أولى الخطوات التي يجب اتخاذها لزيادة فعالية الفريق هي الانتباه إلى كيفية تشكيل الفريق. يمكنك أن تمنع معظم المشكلات التي تحدق بالفريق أثناء مرحلة تشكيله، وذلك بالبدء باتجاه واضح وتأمين دعم تنظيمي واختيار أفراد الفريق المناسبين، وتصميم الفريق وتمكينه، وتطوير علاقات أساسية ومراقبة العوامل الخارجية.

مع ذلك، وحتى إن شكلت فريقاً متبعاً هذه الإرشادات، فلن يكون الأداء الرائع أمراً محتوماً. إن بداية فريق العمل المتناغمة والمخطط لها تخطيطاً جيداً كفيلة بجعل الفريق يسير قدماً نحو النجاح. ومنذ البداية، يجب على أفراد الفريق أن يعلموا ما هي مهمتهم، وكيف يُقاس النجاح، وكيف سيعملون معاً. فهم يحتاجون -منذ البداية- علهم أن يشعروا بأن فرصة العمل ضمن الفريق تشكل حافزاً لهم، وأن يثقوا بحصولهم على الموارد والدعم اللازم للنجاح، وأن يكون شعورهم جيداً تجاه الناس الذين سوف يعتمدون عليهم في تحقيق مهمة الفريق.

إن لمركز القيادة المبدعة (CCL) تاريخاً طويلاً من العمل مع الفِرق. وفي سياق ذلك العمل اتضح أن أربع مجموعات من النشاطات تبين الاختلاف بين الانطلاقة الناجحة والانطلاقة غير الناجحة:

١- تحديد الهدف والاتجاه.

٢- التعريف بالأدوار والمسؤوليات.

٣- تصميم الإجراءات والتطبيقات.

٤- إرساء التعاون والعلاقات.

وعندما تأخذ على عاتقك مسؤولية قيادة إحدى الفرق، يمكنك عندئذ الانطلاق بفريقك نحو النجاح، وذلك عن طريق معالجة كل هذه العناصر.

تشكيل الفريق الناجح

إن العمل الأساسي لفريق انطلق لتوه هو أن يصبح فريقاً، أي يجعل مجموعة من الناس المتباينين، الذين لم تجمعهم رابطة من قبل بأساليبهم وتجاربهم ومهاراتهم المتنوعة يقبلون التحدي. فالأعمال التي تقوم بها بوصفك قائداً للفريق قبل أول اجتماع للفريق وأثناءه وبعد -في مرحلة انطلاقته- ستساعد فريقك على تحقيق تلك الخطوة الأولى المهمة. وسيعرف أفراد الفريق لماذا اجتمعوا معاً لتشكيل الفريق، وسيتعرفون على بعضهم، ويبدؤون بالوثوق ببعضهم، ويتعلمون العمل معاً خارج وعبر حدودهم وقنواتهم المعتادة. سيبدؤون العمل في بنود تبين كيفية تفاعلهم مع بعضهم لتحقيق هدفهم المشترك. وعبر هذه العملية ستقود فريقك ليحقق هدفه ويسير في الاتجاه المرسوم له، موضحاً أدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم ومحدداً الإجراءات ومرسياً العلاقات بينهم.

وعندما يتعلق الأمر بتشكيل فريقك قد تجد أن جمع كل الأعضاء معاً في مكان واحد يشكل تحدياً كبيراً. فهناك العديد من الفرق اليوم يحتمل أن

تكون مشتتة جغرافياً، ومنفصلة بالزمن والمسافة. وأثناء إعدادك لانطلاق فريقك، انتبه جيداً للتحديات اللوجستية التي تواجه جمع أعضاء فريقك في اجتماعهم الأول، وللتنسيق لاجتماعات أخرى (خصوصاً إن كان أفراد فريقك سيعملون معاً لمدة تصل إلى ستة أشهر أو أكثر).

الاجتماع الأول المهم

يجب أن يكون أول اجتماع لأفراد الفريق وجهاً لوجه. وقد يمتد إلى يومين أو ثلاثة أيام أو تقتصر مدته على ساعتين أو ثلاث ساعات إضافة إلى سلاسل مبرمجة من الاجتماعات المقبلة. ويجب أن يتضمن الاجتماع الأول أفراد الفريق كلهم، وقائد الفريق، والراعي لهذه المبادرة، وربما القائم على تيسير عقد الاجتماع. ويجب أن يتضمن جدول الأعمال ما يلي:

- مناقشة هدف الفريق وميثاقه.
- مناقشة رؤية الفريق ومهمته وأهدافه وجدوله الزمني.
- معرفة سبب انضمام كل عضو إلى الفريق.
- معرفة فهم عمليات كيفية إنجاز العمل.
- تحقيق معايير الفريق.
- تحقيق عمليات الاتصال والتواصل.
- تحقيق عمليات صناعة القرار.
- إعداد محضر الاجتماع والوقائع وسجلات القرارات الأساسية.

بعد عقد هذا الاجتماع المباشر يتم توزيع وقائع الاجتماع مع شرح للعمليات والمعايير التي تم التوافق عليها. كذلك يرسل جدول تدون فيه مواعيد الاجتماعات اللاحقة لأعضاء الفريق.

إن الاستعانة بالفيديو في عقد الاجتماع إضافة لتقنيات اتصال أخرى، تجعل من الممكن عقد اجتماعات يعمل المشاركون فيها في مواقع متعددة. ولكن يقترح البحث الذي أجراه مركز القيادة المبدعة أن فوائد اجتماع مباشر واحد على الأقل مهمة؛ لتعزيز إعداد الفريق الذي يمكّن أفراده من أخذ المبادرة والعمل معاً، وتحقيق أهداف الفريق. وتشمل فوائد الاجتماع المباشر الأول إيجاد شعور بالألفة بين الأفراد لا توجدها طرق تواصلية أخرى، ويضع الاجتماع الأول أساساً يبني عليه أفراد الفريق الثقة (الثقة التي يحتاجونها لحل الصراعات المتعذر تجنبها ولحل المشكلات المعقّدة)، وموضحة أهداف الفريق.

تحديد الهدف والاتجاه

ما الذي نحن بصدد إنجازه هنا؟

يشير البحث في مركز القيادة المبدعة بأن النقص في وضوح هدف الفريق هو سبب رئيس لمشكلات الفريق وإخفاقاته. وكونك قائد الفريق، فالأمر عائد إليك لتجعل أفراد فريقك يتواصلون مع هدف الفريق حتى قبل أن يجتمعوا معاً للمرة الأولى كونهم فريقاً. ولأنك قمتَ بإمداد الفريق بأعضاء آخرين من قبل، أو قامت مؤسستك بتوزيع العمل، عليك أن تستفيد من الزمن قبل انعقاد الاجتماع الأول كي تبقي أفراد الفريق على علم بهدف الفريق. إحدى الطرق الفعّالة للحصول على هذه المعلومات هي عقد الاجتماعات المباشرة مع أفراد الفريق. يمكنك أيضاً استخدام القنوات غير الرسمية مثل: إرسال البريد الإلكتروني أو بث البريد الإلكتروني الصوتي لتنفيذ هذه المهمة. اجعل تواصلك مفيداً. إن أعضاء الفريق الجدد سيرغبون بالحصول على بعض

المعلومات ومنها تاريخ الاجتماع الأول للفريق؛ والسفر وإيداع معلومات –إن دعت الضرورة لذلك– عن قائمة أسماء أفراد الفريق وعن مسؤولياتهم، والحصول على معلومات عن أفراد الفريق.

إن المشاركة بهذا النوع من المعلومات العملية تساعد الناس على الارتباط بأدوارهم الجديدة كونهم أعضاء في الفريق، كما أن هذه المشاركة تقدّم أعضاء آخرين في الفريق وتبدأ بالتعريف بأدوارهم. يمكنك أيضاً استخدام هذه الاتصالات التي تسبق الاجتماع لتشرح لأعضاء الفريق لماذا جُمعوا معاً وما يُتوقع منهم إنجازه. وبتواصلك مع فريقك بوقت مبكر فإنك تضع أساساً للعمل ليشعر أعضاء فريقك بالمسؤولية لتحقيق الهدف المشترك. ولكن تحقيق ذلك الهدف يتطلب أكثر من بضع رسائل إلكترونية تمهيدية ووضع خط سير للاجتماعات. وغالباً ما يتوقف نجاح تحديدك الهدف واتجاه فريقك على عدة عوامل.

فهم مهمة الفريق. يجب أن يكون السبب وراء إيجاد الفريق والرخصة الممنوحة له واضحاً، وهو تواصل كل أعضاء الفريق. إن إيجاد بيان للمهمة أو رؤية للفريق، يساعد في التأكيد على أن أعضاء الفريق يعملون كلهم لتحقيق غاية مشتركة. يؤسس ذلك الأمر الصورة الكبيرة التي تقوم بدور الأساس لتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد.

تعريف عوامل النجاح الحاسمة. بعد أن يحدد الفريق مهمته بوضوح، يجب عليه البدء بترجمة رؤية الفريق إلى عمل. وليأخذ فريقك تلك الخطوة أثناء مرحلة انطلاقه، ويجب عليه أن يعرّف العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاحه. إن عوامل النجاح الحاسمة هي تلك العوامل التي يجب أن يحققها الفريق لينجز مهمته. ولمساعدة فريقك في تعريف العوامل الحاسمة لنجاحه، استخدم العملية التي تتطلب أن يغذيها كل أعضاء الفريق. اطلب من أعضاء

الفريق أن يفكروا بما يجب عمله ليكون الفريق ناجحاً. واجعل النقاش بعيداً عن عبارات الأمل أو الخوف أو موضوعات أخرى لا تدركها الحواس ويصعب فهمها أو إدارتها. واطلب من أعضاء فريقك أن يتقيدوا بقاعدة تعريف هذه العوامل التي تقول: «ضروري وكافٍ»، ويجب أن يكون كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة ضرورياً لأداء مهمة الفريق، وليس مجرد شيء يرغب به أعضاء الفريق. وليكن هدفك مزج العبارات الإستراتيجية مع العبارات التكتيكية. إضافة إلى وجوب كون عوامل النجاح كافية لتحقيق مهمة الفريق.

إيجاد أهداف الفريق وامتلاكها. إن الطاقة التي يستهلكها أعضاء الفريق ليصلوا إلى أهدافه تعتمد إلى حد كبير على مقدار مشاركتهم لإيجاد تلك الأهداف وتحديد طريقة تحقيقهم لها. إذ يجب أن تنسّق الأهداف لتتضافر مع مهمة الفريق. فمن المهم أن يشارك الأعضاء في تحديد أهداف الفريق متى كان ذلك ممكناً. وسيكون أعضاء الفريق أكثر التزاماً بالأهداف التي أسهموا بإيجادها. وإذا كانوا قد كلفوا بتحقيق الأهداف من مصادر خارج الفريق، فامنح أعضاء فريقك فرصة ليقرروا كيف ينجزون هذه الأهداف.

التواصل مع أهداف الفريق وفهمها. يشترك أعضاء الفريق عادة بشعور عام عما يحاولون إنجازه. ولكن عادة ما يصف أعضاء الفريق أهدافاً وأولويات مختلفة، عندما تُطرح عليهم أسئلة عن مهام محددة ترتبط بأهداف الفريق. ويمكن للاختلاف في تفسير الهدف أن يقود أعضاء الفريق في اتجاهات مختلفة، وقد يتسبب بالنزاع ويقلل عمل الفريق. حدّد أهدافاً واضحة أثناء مرحلة تشكيل الفريق لتفادي النزاع والحيرة فيما بعد، وذلك عند تولي الفريق لمهامه.

العمل اعتماداً على الأهداف. تساعد الأهداف الممكنة والأهداف التي تشكل تحدياً في تحفيز أعضاء الفريق. إذ يجب أن تكون الأهداف معروفة

على نحوٍ جيد ومحسوبة –إن أمكن– ومحددة بما يكفي ليعرف الأعضاء متى ينجحون في إنجاز هذه الأهداف. فمثلاً، إن تحديد المواعيد النهائية لإنجاز العمل أو الانشغال بإجراءات أخرى (مثل أعداد المبيعات أو الاتصالات مع الزبائن) سعياً وراء تحقيق الأهداف، يساعد فريقك في تنظيم موارده على نحوٍ أفضل واستخدامها. كما أن تأسيس معالم يهتدي بها الفريق في عمله تزوّد فريقك بطريقة يحدد بواسطتها تقدمه في طريق تحديد أهدافه.

الأهداف الواضحة تدل على الأداء العالي

إن وضوح أهداف الفريق يجب أن يكون أحد أولويات الاجتماع المباشر الأول لأفراد فريقك. فالفِرق التي ينتج عن أول اجتماع لأفرادها أهدافٌ واضحة، يحتمل أن تكون أكثر فاعلية أثناء تولي هذه الفرق لمهامها. ولدى أعضاء الفريق فرصة لكي يتعلموا المزيد من بعضهم أثناء عملهم، وأن يوجدوا جواً من الثقة يسمح بإجراء النقاش والاختلاف في قضايا إستراتيجية عالية المستوى. ويعد هذا النوع من الاستثمار الشخصي والحوار الموثوق –خلافاً للاشتراك السلبي في الاجتماعات والموافقة اللبقة– جزءاً من محرك الفريق.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
- يملك الفريق بياناً لمهمته. - يشترك أعضاء الفريق في تحديد أهداف فريقهم وغاياته. - يفهم كل الأعضاء أهداف فريقهم. - يوافق الأعضاء على أهداف فريقهم. - تشكل أهداف الفريق تحدياً ويمكن تحقيقها في الواقع.	- لا يعرف أفراد الفريق سبب تجمعهم. - لا يملك أعضاء الفريق معطيات عن أهداف الفريق وغاياته. - أهداف الفريق غير واضحة. - لا يستطيع الأعضاء الموافقة على أهداف فريقهم. - يستحيل تحقيق الأهداف كما أنها لا تشكل تحدياً كافياً لأعضائه.

اعرض هدف الفريق في الاجتماع الأول لمجموعة الأعضاء. وأدرج المعلومات الأساسية ذات الصلة بالموضوع كالضغوط والظروف التي قادت إلى قرار تشكيل الفريق، وما هي تحديات العمل التي سيواجهها الفريق، وكيفية ضبط الفريق (والمؤسسة) لتقدمهما نحو أهدافهما. حدد لأعضاء الفريق المواعيد النهائية لإنجاز أعمالهم، والمصادر المتوافرة لديهم، وأي تحديات أو أي توترات في العمل قد تواجههم. امنح بعض الوقت للنقاش بعد أن تنهي عرضك.

إن عرضك والنقاش المترتب عليه يشكلان قاعدة يبتكر أعضاء فريقك منها بيان مهمتهم، ويستقون منه أهداف فريقهم فلا تستعجل إنجاز هذا الجزء من التشكيل. دع أعضاء الفريق يستوعبون ما سمعوه قبل أن توجههم نحو ابتكار رؤيتهم الخاصة عن سبب تشكل الفريق وما سيحققه. من جديد، يجب أن تكون واعياً للأمور اللوجستية في الاجتماع الأول لأفراد فريقك. إن عُقدِ الاجتماع الأول في أحد الأيام، فقد ترغب بتأجيل تأسيسك لمهمة الفريق إلى الاجتماع الثاني، وإن استغرق الاجتماع الأول يومين أو ثلاثة أيام، يمكنك ابتكار بيان المهمة في اليوم الثاني. ولكن تذكر أنه يجب ابتكار البيان على نحوٍ مبكر نسبياً في عملية تشكيل الفريق.

إن كان الوقت قصيراً وجدول أعمال الاجتماع الأول لفريقك طويل، فإن ذلك يغريك بأن تخبر فريقك ببساطة ما هو هدفه وكيف سيتم قياس النتائج. وتشرح تجربة مركز القيادة المبدعة مع مختلف الفرق مرة بعد أخرى قيمة ابتكار الفرق لرؤاهم الخاصة بهم، فيما يتعلق بسبب وجودهم وبما يرغبون بإنجازه. فعملية ابتكار بيان المهمة تلهم أعضاء الفريق وتحفّزهم ، وتساعدهم على امتلاك إستراتيجيات الفريق، وتشجع كل فرد

على تحمل مسؤولية الإسهام فيه. وقبل أن ينفض الاجتماع الأول لأعضاء الفريق (أو اليوم الأول في حال كون جدول مواعيده يمتد لعدة أيام)، وزّع على كل عضو نسخة من ورقة عمل بيان المهمة (في الصفحة ١٣). وعن طريق إيجاد بيان المهمة بوصفهم مجموعة، يبتكر أعضاء الفريق معنىً لتفرّدهم ومعنىً لضرورة بلوغ أهداف فريقهم.

صناعة بيان المهمة

يمكن لقائد الفريق أو الراعي له، أو المسؤول عن تسهيل أساليب التدريس من خارج الفريق، أو أحد أعضاء الفريق الخبير في تسهيل أساليب التدريس، أن يقود المجموعة أثناء عملية ابتكار بيان مهمة الفريق. وإحدى الطرق الفعّالة للبدء بالعملية هي الاتقاد الذهني، وهي طريقة يتبعها عديد من الفرق ويعرفها كثيرٌ من الناس.

استخدم لكل سؤال من أسئلة ورقة العمل ورقة واحدة على الأقل من أوراق العرض، ودوّن كل فكرة ذات صلة بالسؤال يدلي بها أعضاء الفريق —يجب أن تدون كل الاقتراحات حتى وإن كانت غير مألوفة، ويجب أن يستمر التدوين إلى أن يبدأ مستوى الطاقة بالتراجع. وزع الأوراق الكبيرة في القاعة وامنح كل فرد فرصة التجوال في القاعة والاطلاع على كل ورقة. بوصفكم فريقاً عرّفوا النماذج والأفكار التي تمخضت عن تمرين عصف الدماغ، وحاولوا البحث عن الكلمات المشتركة والمتكررة. ناقشوا كيف يمكن لهذه الأفكار أن تتناغم مع بعضها لتشكل بياناً للمهمة.

بوصفكم مجموعة، لخص مع أفراد فريقك بيان المهمة باستخدام

هذه الإستراتيجية: أولاً، اطلب من كل عضو في فريقك أن يكتب بياناً لمهمة الفريق ثم اجمع أعضاء الفريق في مجموعات صغيرة تتألف من ثلاثة أفراد إلى أربعة أفراد، واطلب منهم أن يتشاركوا في بياناتهم الفردية، ويوجدوا بياناً مشتركاً لمجموعتهم الصغيرة. أخيراً، اجمع كل أفراد الفريق معاً ليتشاركوا ببيانات المجموعات الصغيرة، وليشكّلوا منها بياناً واحداً للفريق بأكمله.

وإذا سمح الوقت، يستطيع أفراد المجموعة إكمال النقاش ليصلوا إلى صيغة نهائية ممتازة لبيان المهمة. إن تعيين مجموعة فرعية من أفراد الفريق لتقوم بمراجعة الأفكار وابتكار البيان للحصول على موافقة أفراد الفريق في وقت لاحق، هي طريقة لها فعالية الطريقة السابقة نفسها. ومهما كانت الطريقة التي تختارها، تأكد أن بيان المهمة النهائي:

- مفهوم، وخصوصاً من قبل الأشخاص الذين لا ينتمون للفريق.
- يشير إلى حاجات محددة للزبون يحاول الفريق أن يلبيها.
- يبين كيف سيدير الفريق عمله.
- يعكس الأهداف التي يمكن تحقيقها وبالرغم من أنها تشكل تحدياً.
- يعبر عن المهمة بطريقة تساعد على التركيز على المسعى، وترشيد القرارات، وحل المشكلات، وتحفيز الإلهام.

ورقة عمل بيان المهمة

بوصفك أحد أعضاء الفريق، يمكنك استخدام ورقة العمل هذه لتسجل مدى فهمك لهدف الفريق، وأفكارك لما ترغب أن يكون عليه الفريق. استخدم ورقة منفصلة إن احتجت إلى مساحة إضافية لتدوّن أفكارك.

ما الهدف الذي يعمل الفريق لتحقيقه؟

من هم زبائننا أو عملاؤنا؟

ماذا سيكسب الزبائن أو العملاء من عمل فريقنا؟

كيف نود أن يرانا زبائننا أو عملاؤنا؟

ما هي إمكانياتنا الفريدة؟

ماذا نريد أن نغير؟

ما الذي يزوّد فريقنا بالطاقة والسرعة؟

ما هي القيم المحورية لفريقنا وكيف ترتبط بقيم المؤسسة التي يتبع لها فريقنا؟

كيف نرغب أن يكون الانطباع الذي يخلفه فريقنا؟

التعريف بالأدوار والمسؤوليات

مَن يقوم بماذا في هذا الفريق؟

وفقاً للبحث الذي أجراه مركز القيادة المبدعة ولعمله مع مئات الفرق، فإن الخلط في أدوار الأفراد ومسؤولياتهم هو أحد العوامل الأساسية التي تقود إلى جعل أداء الفريق دون التوقعات، أو ما هو أسوأ؛ وهو فشله عموماً. ولتؤدي الفرق عملها بفعالية، يجب أن يوافق كل عضو في الفريق على أدوار الأفراد فيه ومسؤولياتهم، يجب أن يفهم كل عضو في الفريق وعلى نحوٍ واضح ما هو متوقع من بقية الأعضاء. إن الجزأين المكونين والمكملين أحدهما للآخر ضروريان وهما:

الفهم الواضح لأدوار الأفراد. يفترض معظم أعضاء الفريق أنهم يعلمون ما هو متوقع من بقية أعضاء الفريق، ولكن غالباً ما تكون افتراضاتهم خاطئة. وعندما يختلف إدراك الأعضاء لأدوارهم وإدراك بقية أعضاء الفريق لهم، فقد يسيئون فهم بعضهم وتنشأ بينهم الاختلافات. ويجب أن يفهم كل أعضاء الفريق ما يفترض أن يقوموا به هم والآخرون لإنجاز هدف أو أهداف الفريق. وعندما يعمل أعضاء فريق ما مع بعضهم، فإنهم يبنون توقعاتهم على بعضهم بعضاً ونادراً ما تدور هذه التوقعات عن وصف العمل أو توثيق تنظيمي آخر. ويجب مناقشة هذه التوقعات والموافقة عليها؛ لأنها تحدد ما يفعله أعضاء الفريق لدرجة كبيرة، وكيف يمضون بعملهم، وما هي ردود الفعل المحتملة لبقية أعضاء الفريق. وفي حال عدم فهم كل أعضاء

الفريق لأدوارهم والمسؤوليات الملقاة على عواتقهم، فهناك احتمال أن تتضاعف الأعمال المهمة أو أن تُهمل.

فهم مسؤوليات الأفراد: قد تسبب الأدوار المتداخلة اختلافاً وذلك عندما يرى عضوان أو أكثر أنفسهم مسؤولين عن العمل نفسه. ويحتمل كذالك ألا يقبل أعضاء الفريق، أو يوافقوا على القاعدة التي وضّحت لهم. (ويحدث هذا عندما لا ينظر الأعضاء الجدد مسؤولياتهم بالطريقة نفسها التي وضُّحت لهما. (ويظهر هذا عندما لا يرى الأعضاء الجدد مسؤولياتهم بالطريقة نفسها التي ينظر إليها الأعضاء القدامى). إن التواصل المتكرر بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بمسؤولياتهم أمر ضروري لتجنب الاختلاف المحتمل.

الأدوار والمسؤوليات الواضحة تحد من الاختلاف وتعزز الأداء

في الاجتماع الأول، زوّد أعضاء بالوسائل الرسمية وغير الرسمية ليتعرفوا على بعضهم، وليكسبوا رؤية سابقة لما سيحرزه كل عضو للمجموعة. فمثلاً، قد تسوق سلسلة من المقدمات في بداية الاجتماع. وهناك طريقة أخرى، يدعوها مركز القيادة المبدعة بالصفحة الرئيسة (النشاط في الصفحة 16)، أثبتت فائدتها وفعاليتها لمساعدة أعضاء الفريق بتطوير فهمهم لما سيقدمونه للفريق. وعبر هذه النشاطات ونشاطات أخرى مماثلة –إضافة إلى عمليات التواصل التمهيدي التي نُقلت إلى أعضاء قبل الاجتماع الأول– يبدأ أعضاء الفريق بفهم أدوارهم الشخصية وتولي مسؤولية القيام بأعمال محددة.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
- الأدوار محددة بوضوح وليست متداخلة.	- تفتقر الأدوار إلى التحديد.
- يفهم أعضاء الفريق جميعاً أدوارهم ويدعمونها.	- ينشغل أعضاء الفريق بعمليات لقهر المنافسين للوصول إلى السلطة. وتبقى مهام الفريق غير منجزة.
- يحدد أعضاء الفريق بوضوح مسؤولياتهم للقيام بمهام محددة.	- لا يشعر أعضاء الفريق بأنهم مسؤولون عن مهام وواجبات محددة؛ لذا تخفق أعمال فريقهم.
- يسهل وصول العضو إلى بقية أعضاء الفريق أو إلى قائده، ويتواصلون جيداً مع بعضهم، ويساعدون بعضهم.	- يرفض أعضاء الفريق الاعتماد على بعضهم، ويتصرَّف كلُ منهم وكأنه مسهم مستقل بذاته.

نشاط الصفحة الرئيسة

يستغرق هذا النشاط من كل شخص ما يقارب ٢٠ دقيقة (مثلاً، يتطلب إجراء النشاط لثمانية أعضاء نحو الساعتين و٤٠ دقيقة) لكن يمكن تعديله ليناسب وقت اجتماعك الأول مع فريقك.

الخطوة الأولى: يبتكر كل فريق «صفحة رئيسة» مستخدماً ورقة من الأوراق التي كُتبت في العرض (كإحدى أوراق العرض).

يكتب كل عضو من أعضاء الفريق اسمه في أعلى الورقة، وتحت اسمه يكتب قائمة المسؤوليات الوظيفية التي تلقى على عاتقه في المؤسسة.

الخطوة الثانية: يسير كل عضو في أرجاء الغرفة ويقرأ كل صفحة رئيسة. يكتب كل عضو عبارة وفقاً للوصف المسجّل على كل ورقة من أوراق العرض، وذلك باستخدام ملاحظات على «لصاقات» كبيرة. ويجب أن تشرح كل عبارة ما فهمه العضو —وهو الذي أدرجت مسؤولياته الوظيفية على ورقة العرض— من قراءاته لمطالب الوصف، وذلك لينجز دوره في الفريق. ويجب على أعضاء الفريق أن يوقّعوا على لصاقاتهم.

الخطوة الثالثة: بعد أن تُضاف لصاقات كل أفراد الفريق إلى الصفحة الرئيسة، يراجع كل عضو صفحته الرئيسة ويكتب خلاصة ما فيها. ويؤكد كل عضو شفهياً ما يحتاجه زملاؤه في الفريق ويوضح ما هو مبهم، محدداً مواعيد للاجتماعات إن لزم الأمر ليحل أي اختلافات تتعلق بأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم.

الخيار الأول: إن كان الوقت قصيراً وسبق أن تعرّف أعضاء الفريق على أدوار بعضهم ومسؤولياتهم، كلفهم بكتابة ما يحتاجه كل منهم من الآخرين وما يتوقعه.

الخيار الثاني: إن كان لديك متسع من الوقت، اترك (أو علّق) أوراق العرض على الجدار، واستخدم شريطاً ورقياً لتصل بين أوراق أعضاء الفريق. ناقشوا النماذج بوصفهم فريقاً.

مهما كانت التقنيات التي تستخدمها أثناء الاجتماع الأول مع أعضاء الفريق لتقدمهم إلى بعضهم ولتعرّفهم على عملهم، إلا أن هناك عناصر أساسية عدة يجب أن يوجه الاجتماع اهتمامه إليها. أولاً: يجب أن يحلل أعضاء الفريق العمل الذي طلب منهم القيام به. ثانياً: يجب أن يحدد أعضاء الفريق المسؤوليات المشتركة بينهم ومسؤوليات كل فرد. ثالثاً: يجب أن يفهم أعضاء الفريق على من يعتمد كل عضو في الفريق لينجز عمله. أخيراً: يجب أن يعرف أعضاء الفريق من الذي يملك السلطة لاتخاذ القرارات: هل هو الفريق بأكمله، أم قائد الفريق، أم الأفراد؟

تصميم الإجراءات والتطبيقات

من يقوم بماذا في هذا الفريق؟

يستخدم الفريق الكفي كلاً من العمليات والإرشادات التي اتُفق عليها بانسجام لإنجاح سير العمل، واتخاذ القرارات التي تتعلق بالنوعية وحل المشكلات وإدارة الاجتماعات.

وليعمل أعضاء الفريق عملاً جيداً أثناء مسعاهم لتحقيق هدف فريقهم، ويجب عليهم أن يكونوا على دراية بعدة عوامل، وأن يتفقوا عليها وأن يتدبروا أمرها وهي:

كيف تتخذ القرارات. إن أحد أكثر التحديات شيوعاً التي تواجه الفِرق هو ذاك الذي يتعلق باتخاذ القرارات. فمعظم الفرق لا تناقش؛ بل ولا تصل إلى اتفاق بشأن السبيل الأفضل لاتخاذ القرارات. ومن الطبيعي أن يشعر عضوان أو أكثر بأنهم مسؤولون عن اتخاذ قرار

محدد، وعن احتدام نزاع بينهم يتعلق بمن سيتخذ القرار. فمن المهم أن نرى، ومن الحاسم أن يوضح قائد الفريق، أنها ليست مسألة (إما أو) ؛بل هي مسألة يسهم فيها كلا الطرفين باتخاذ القرار. وفي حالات أخرى لا يشعر أي عضو في الفريق بأنه مسؤول عن اتخاذ القرارات، لذا فإنها لا تُتخذ. كذلك يجب القيام بتصريح واضح عن دور قائد الفريق في اتخاذ القرارات، ويجب أن يفهمه كل أعضاء الفريق. (وكمثال على ذلك، متى يقرر أعضاء الفريق بالإجماع ومتى يتخذ قائد الفريق وحده القرار) ويجب أن تحدد وبوضوح مسؤولية اتخاذ القرارات والوسيلة التي يشارك عبرها كل عضو في اتخاذ القرارات، لتصبح القرارات عالية الجودة ومقبولة من كل أعضاء الفريق.

كيفية التعامل مع التواصل. نموذجياً يقع تواصل الفريق في إحدى الجهتين . إما أن أعضاء الفريق لا يتواصلون مع بعضهم كما يجب، أو أن يتناقل كل أعضاء الفريق المعلومات جميعها. إلا أن أياً من الطريقتين لا تساعد إنتاجية الفريق إذ يتطلب التواصل الفعال لفريق ما ألّا يدير الفريق الجودة والكمية والزمن المستمر فيه فقط؛ بل أن يملك أيضاً إستراتيجية محددة للتواصل بفعالية مع الأفراد والجماعات الذين يجب عليه أن يتواصل معهم.

كيفية عقد الاجتماع. إن أجريت تصويتاً غير رسمي بين أعضاء الفريق فعلى الأرجح أنك ستجد أن عدداً لا يُستهان به منهم، يعتقد أن الاجتماعات غير فعّالة أو مملة أو أنها تكرر نفسها أو طويلة جداً أو كثيرة أو تغطي الموضوعات الخاطئة أو يسيطر عليها قلة من الناس

أو أنها مجرد مضيعة للوقت. فعند التخطيط للاجتماعات وعقدها، يجب على أعضاء الفريق أن يتذكروا دوماً ما يحاول الفريق إنجازه، وما الموضوعات التي سيغطيها في الاجتماع، وما النظام الذي سيدير الاجتماعات، وكيف ترتبط هذه الموضوعات بهدف الفريق.

فهم معايير الفريق والموافقة عليها. يجب أن ينشئ فريقك –بأسرع ما يمكن، ويفضل أثناء الاجتماع الأول– توجيهات للسلوك المقبول والمرغوب من قبل أفراد الفريق. وتعد هذه التوجيهات –أو المعايير– أساسية وذلك لأنها تأتي من مناطق وظيفية مختلفة من المؤسسة، وربما من مناطق جغرافية عدة. حيث يأتي كل عضو بأفكار وافتراضات وتوقعات مختلفة. فعلى سبيل المثال، نجد أنه من الطبيعي في بعض المنظمات مقاطعة الناس أثناء حديثهم أو مضايقتهم أو الاشتراك في ممارسات قمعية ودودة. في حين أن هذه السلوكيات هي أمر خارج عن المألوف تماماً في أقسام أو أماكن عمل أو مواقع أخرى. ومن المألوف البدء بالاجتماع في وقت متأخر في ثقافات بعض المنظمات، في حين تعدّ السرعة قاعدة في ثقافات أخرى. ونجد في بعض أماكن العمل أن الاختلاف أمر مرحب به، لكنه يعدّ فظاظة وعدائية في أماكن أخرى. فتأسيس المعايير يسمح لفريقك بإيجاد ثقافته الخاصة، إضافة إلى قواعد السلوك المتفق عليها مقدماً ويقبلها كل الأعضاء. يستطيع فريقك استخدام «نشاط معيار الفريق» الموجود في الصفحة ٢٥؛ لاكتشاف توقعات أعضاء، الفريق المتعلقة بالعمل ضمن الفريق لذا يمكنهم تطوير بعض التوجيهات العامة عن سلوك الفريق.

إرساء معايير الفريق:
إجراءات الأداء وتطبيقاته

تتفق الفرق عالية الأداء على الإجـراءات وعلى التوجيهات وعلى الطريقة، التي يجب على أعضاء الفريق أن يتفاعلوا عن طريقها مع بعضهم والطريقة التي يجب أن ينفذوا بها عملهم. وتتوضع عمليات التواصل الجيدة في عمق الإجراءات التي يقوم بها الفريق، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات. وتشكل المعايير أساساً لأفضل تطبيقات الفريق؛ لأن توجيهات السلوك هذه تسمح لأعضاء الفريق بالعمل معاً بطرق تفيد الجماعة لا أن يكونوا مجرد أفراد مسهمين.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
تتخذ القرارات بالإجماع أو فردياً حسب الحاجة.	(يتخذ القرار) شخص واحد فقط.
الاجتماعات فعالة وتتجه لأداء المهمة.	ينتقل الحديث في الاجتماعات من موضوع إلى آخر دون الوصول إلى حلول لهذه الموضوعات.
ينصب التركيز على حل المشكلات عوضاً عن تحديد الشخص الذي سيُلقى عليه اللوم.	يبذل مسعىً لا يُستهان به لتحديد ما الذي سبب المشكلة أو المشكلات.
يسهم كل الأعضاء في النقاشات والاجتماعات.	يحتكر قلة من أعضاء الفريق النقاشات.
تُوزع محاضر الاجتماع على الأفراد مباشرة.	لا يتوافق أحد على ما أُنجز في الاجتماعات.
يستمع الأعضاء إلى بعضهم على نحوٍ	هناك كثيرٌ من الأحاديث الجانبية عوضاً عن التكلم في الموضوع الأساسي.

يتكرر عائد معلومات الأفراد المتعلق بالأداء.	لا يُناقش أداء الأفراد.
يطلع الأعضاء جميعاً على الموضوع المناقش.	لا يطلع بعض الأعضاء على الموضوع المناقش.
تحدد المواعيد النهائية والأحداث المهمة ويوافق عليها الأعضاء.	يتجاهل الأعضاء المواعيد النهائية والأحداث المهمة أو يغفلونها.

إرساء التعاون والعلاقات

كيف نعمل معاً وكيف نعمل مع الآخرين خارج الفريق؟

يعتمد العنصر الرابع للانطلاق الفعال للفريق انطلاقاً كبيراً على العناصر الثلاثة الأخرى. وينشأ كل من التعاون والعلاقات عندما يعرف أعضاء الفريق ما المتوقع منهم، وعندما يتبعون التوجيهات التي اشتركوا بالاتفاق عليها وهي تساعدهم على العمل معاً. فمن الصعب على أعضاء الفريق أن يقوموا بالعمل معاً قياماً جيداً عندما ينشأ بينهم سوء تفاهم أو عدم اتفاق، فيما يتعلق بهدف الفريق وتوجّهه أو أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم أو الإجراءات والتطبيقات. وتزداد فرص الاشتراك المتعاون مع الهدف والتوجه المشترك، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والاتفاق على العمليات والإجراءات. وللبدء بإرساء التعاون بين أعضاء الفريق وبقية فرق المؤسسة الأخرى، انتبه لهذه العوامل:

تأسيس الشعور بالألفة. يعمل أعضاء الفريق عملاً فعالاً مع بعضهم عندما يبنون شعور الدعم والثقة والاحترام المتبادل بينهم. وأثناء تشكيل

الفريق -ويُفضَّل أن يكون ذلك في الاجتماع الأول لأعضائه- اعرض مجموعة مقدمات يصف أعضاء الفريق عبرها تجاربهم السابقة في فرقٍ أخرى (ما الذي جرى على نحوٍ جيد وما الذي احتاج إلى تعديل) والدروس التي تعلموها من عملهم ذاك. قد يتكلمون عن تجاربهم في مشرعات أخرى مشابهة لهذا المشروع وتوقعاتهم لعمل الفريق الحالي. ويجب أن يذكر أعضاء الفرق لماذا طُلب منهم الانضمام للفريق وماذا أحدثوا فيه.

عشر خطوات كفيلة بإنجاح الاجتماعات

التي يعقدها الفريق

١- خطط قبلاً لجدول الأعمال وتأكد أن الأشخاص يعرفون ما الذي سيقومون به أثناء الاجتماع. واشرح بالتفصيل المدة التي تكرَّس لكل موضوع وحدد الشخص المسؤول عن كل موضوع.

٢- دع أعضاء الفريق يعرفون سابقاً الهدف من الاجتماع على سبيل المثال: (إعطاء المعلومات أو تلقيها، أو حل المشكلات، أو صنع القرارات) ليتهيؤوا للعمل.

٣- ادع أعضاء الفريق الحقيقيين للاجتماع. إن كنت تعلم الهدف من الاجتماع، عندها ستدعو الأشخاص المناسبين مهيئاً المعلومات المناسبة. لا يجب حضور كل عضو من أعضاء الفريق (الأعضاء الأساسيين في الفريق، والأعضاء الإضافيين، والرعاة الأبطال أو المؤيدين، والعملاء أو الزبائن) إلى كل اجتماع.

٤- راقب سير الاجتماع لتتأكد أن أعضاء الفريق ملتزمون بجدول الأعمال، وأنهم يحرزون تقدماً لتحقيق الهدف من عقد الاجتماع.

٥- أنشئ توجيهات أو معايير في الاجتماع عن سلوك أعضاء الفريق مع بعضهم في المستقبل واستخدمها.

٦- استخدم عملية تم التوافق عليها لصنع القرار عندما يتطلب الأمر. انتبه إلى أنه ليس من الضروري اتخاذ القرارات بالإجماع جميعها.

٧- قبل انتهاء الاجتماع تأكد من وجوب تسجيل أي قرارات أو مهام أو أعمال تجب متابعتها.

٨- احصل على التزامات الأعضاء فيما يتعلق بمن سيقوم الأمر ومتى.

٩- استغل الدقائق العشر أو الخمس عشرة الأخيرة من الاجتماع لاستخلاص المعلومات من الأعضاء، ومدى معرفتهم لطريقة سير الاجتماع. إن تقسيم الحضور إلى فريقين يتباريان للإجابة عن أسئلتك أمر يساعد الفريق على تطوير تواصل أكثر فعالية ويفي بالتوجيهات التي يمكنها أن تعزز أداء الفريق في المستقبل، من الأسئلة التي يمكن أن تطرحها: «ما الذي نتج عن هذا الاجتماع؟»، أو «هل تقيدنا بجدول الأعمال؟»، أو «هل حصل كل من أراد الكلام على فرصته؟».

١٠- وزّع محاضر الاجتماع في يوم أو يومين.

نشاط معيار الفريق

لا يوضح هذا النشاط ما يظن أعضاء الفريق بأنه أفضل الإجراءات فقط ؛بل يبين أي نوع من الأعمال يعتقدون أنه يعيق أداء الفريق أيضاً.

- **المرحلة الأولى**. اطلب من كل عضو أن يفكر بأسوأ فريق عمل معه. فأي فريق يشمل: فريق العمل، أو المجموعة المتطوعة، أو فريقاً رياضياً، أو أي مجموعة أخرى يعتمد فيها الأعضاء على بعضهم لإحراز النتائج.
- **المرحلة الثانية**. أعطِ كل عضو في الفريق دقيقتين ليكتب ما الذي جعل تلك التجربة بالغة السوء –وجّههم ليحددوا- قدر ما يستطيعون- أسباب كون ذاك الفريق سيئاً.
- **المرحلة الثالثة**. اطلب من الأعضاء أن يشاركوا المجموعة كلها بتجاربهم.
- **المرحلة الرابعة**. اطلب من الأعضاء أن يتذكروا أفضل تجربة مروا بها مع فريق عملوا معه. أما بالنسبة للتجربة السلبية، امنح كل عضو دقيقتين ليكتب ما الذي جعل التجربة رائعة. أيضاً، وكما سبق شجع الأعضاء على مشاركة الفريق كله بتجربتهم.
- **المرحلة الخامسة**. ناقش مع الأعضاء -بوصفكم مجموعة واحدة- ما الذي يجعل تجربة تشكيل الفريق جيدة أو سيئة، مركّزاً على التعليقات السابقة للأعضاء.
- **المرحلة السادسة**. اطلب من أعضاء الفريق أن يقترحوا سلوكيات تجعل من العمل مع الفريق الحالي تجربة إيجابية، وتسهم في إنجاح

الفريق. سجّل هذه الاقتراحات على ورقة كبيرة كي يطلع عليها كل أعضاء الفريق.

- **المرحلة السابعة**. ناقشوا الاقتراحات، نقاشاً جماعياً، وقرروا ما إذا كانت توفّر دعماً للعمل.
- **المرحلة الثامنة**. حوّل القائمة إلى صيغة يمكنك أن ترسلها إلى كل أعضاء الفريق بعد انتهاء الاجتماع (مثلاً، عن طريق رسالة ترسلها بالبريد الإلكتروني، أو ترسلها إليهم بالشبكة الداخلية للشركة) يمكنهم بذلك تذكر الصيغة والعودة إليها متى شاؤوا. وقد يختار فريقك إرسال قائمة معاييره داخل الغرفة التي تُجرى فيها الاجتماعات عادة لتكون مرجعاً سريعاً.

التغلب على الاختلافات. حتى مع توفر هذه الإجراءات، فقد تتوتر العلاقات داخل الفريق. وقد تظهر النزاعات بسبب الاختلاف بين الشخصيات و/ أو أساليب التواصل. وقد تنتج هذه النزاعات من التشوّيش المتعلق بالهدف والاتجاه، أو الأدوار والمسؤوليات، أو الإجراءات والتطبيقات. فالطاقة التي امتصتها المشاعر أو المواقف السلبية أو التشويش ليست متوافرة لتحقق أهداف الفريق. ويساعد التواصل المنفتح والمخلص أعضاء الفريق على التعامل على نحوٍ بنّاء مع هذه القضايا لدى نشوئها. يحتاج الأعضاء أساليب عدة لحل النزاعات وللتأكيد على أن العلاقات التي تسير على نحوٍ جيد متطورة و مُصانة. يجب أن يطور الفريق هذه الوسائل كونها جزءاً من إجراءاته وتطبيقاته. إن تكوين توجيهات واضحة وتأييدها من قبل الفريق أمر

أساسي للتغلب على مثل هذه الاختلافات وحلها. مراجعة العلاقات الخارجية والإشراف عليها: عندما قمت بتشكيل فريقك حددت له العلاقات الأساسية بينه وبين أصحاب العمل المسهمين؛ من هم داخل المؤسسة ومن هم خارجها وهيأت برامج لتطوير وصيانة هذه العلاقات وصيانتها. إنه لمن المفيد إعادة اختبار تلك العلاقات عندما يبدأ فريقك العمل. فتغيير الباعة والمزوّدين، والمعلومات الجديدة عن الزبائن، وإعادة البناء ضمن الشركة، وتغيير بعض الأشخاص الأساسيين، إضافة إلى تغييرات أخرى يمكنها كلها أن تختبر قدرة فريقك على التكيف وأداء مهامه أداءً فعالاً. وهي مدة للتفكير بمزيد من التركيز بالشخص الذي سيحتاج الفريق لعونه ودعمه، وكيف يمكن لفريقك أن ينتشر في مناطق عمل الفرق الأخرى، وبالشخص الذي يجب إعلامه بعمل الفريق. راجع المعلومات أو المصادر التي يرغب فريقك بالحصول عليها من الآخرين. فكّر بما تتوقعه المؤسسة من فريقك وبالفرص التي ستغيرها هذه التوقعات، وتتطلبها في عملية بناء علاقات أساسية جديدة. هيئ فريقك لانطلاقة ناجحة عن طريق معرفة (ومشاركة أعضاء الفريق) المجموعات والأفراد ومع مَن الذين يجب أن يتفاعل معهم الفريق تفاعلاً منتجاً، وأين يجب أن تحفظ العلاقات التعاونية وتطبّعها.

العمل الجماعي لتعزيز الأداء	
إن عمل الأعضاء مع بعضهم بوصفهم فريقاً واحداً لا يعني وضع الاختلافات الشخصية جانباً. بل يعني فهم هذه الاختلافات والتكيف معها طالما أنها تتناسب مع الإجراءات والتطبيقات التي وافق عليها الفريق. إن أداةً مثل «التعرف عليك» المأخوذة من كتاب «آيس بريكر Ice breaker» (صفحة ٢٧) مفيدة لمساعدة أعضاء الفريق لفهم جديد وتقدير أفضل لقدرات زملائهم واهتماماتهم. سترغب –كونك قائد الفريق- بمساعدة فريقك على إيجاد الأساس المشترك الذي تبنون عليه بحل النزاعات، وإنجاح العلاقات الداخلية والخارجية، والقيام بأداءٍ عالٍ.	
الفرق عالية الأداء	**الفرق متدنية الأداء**
تسود الفريق روح الجماعة إضافة إلى الشعور بالاعتزاز.	لا يوجد انسجام بين أعضاء الفريق.
يصبرون على النزاعات ويصرون على حلها.	يتكتمون على النزاعات التي تنشأ بين الأعضاء.
يعترفون بالنزاعات ويناقشونها بانفتاح.	يتجنبون النزاعات أولا يتعاملون معها تعاملاً بنّاءً.
أعضاء الفريق منفتحون وهم ودودون مع بعضهم بعضاً.	العلاقات بين الأفراد تنافسية.
يدعم أعضاء الفريق بعضهم.	لا يدعم أعضاء الفريق بعضهم ويبدون دفاعيين.

مناقشة العلاقة بين أعضاء الفريق وقائده. يؤثر أسلوب القيادة على تواصل أعضاء الفريق وتعاونهم واتخاذ القرارات والعمليات في العمل. بعض قادة الفرق المؤثِّرين استبداديون وبعضهم الآخر أكثر تعاوناً مع فرقهم. يجب عليك كونك قائد فريق أن تعي الأسلوب الذي تنوي استخدامه وتأثير ذلك الأسلوب على فعالية فريقك. لست مضطراً أن تكون حبيس أسلوب بعينه؛ في الحقيقة، بعض القادة الأكثر تأثيراً قادرون على أن يجعلوا أسلوبهم القيادي يتناسب والأوضاع المختلفة. إن ساعدتَ فريقك على إيجاد بيئة داعمة تستوعب عائد معلومات كل الأعضاء، عندها تستطيع السعي وراء عائد المعلومات آخذاً بعين الاعتبار مدى إسهام أسلوب القيادة في فعالية الفريق أو التقليل منها. وإذا لم يُعينَّ قائدٌ للفريق، عندئذ تحتاج الفرق إلى تعيين مسؤوليات قيادية أساسية، وأن تقرر كيفية تنفيذ هذه المسؤوليات.

«التعرف عليك» من كتاب آيس بريكر Ice breaker

يعمل الفريق على نحوٍ أفضل عندما يكون تقدير الأعضاء لبعضهم أكثر من معرفتهم لعملهم ولمهاراتهم التنظيمية. وإليك تدريباً يساعد أعضاء الفريق في التعرف شخصياً على زملائهم في الفريق: اجتمع مع أحد زملائك واشرح له صفتين جسديتين، وميزتين في شخصيتك تعجبانك، وموهبة أو مهارة واحدة تعجبكَ فيك. ثم ليقم زميلك بالمثل.

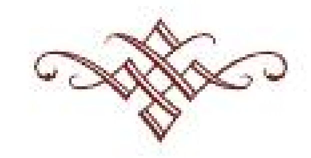
العد التنازلي لنجاح الفريق

ليصل فريقك إلى أهدافه، يجب أن يعرف كل عضو فيه مهمة الفريق، ويدرك معنى النجاح، ويكون على استعداد للعمل مع بقية أعضاء الفريق لتحقيق الهدف المشترك. فتأسيس هدف للفريق واتجاهه أثناء تشكيله هو العامل الأول والأهم ليكون الفريق فعالاً. إن اختلف أعضاء الفريق على سبب اجتماعهم معاً وما يحاولون تحقيقه، فستنشأ المشكلات حتماً لتؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الفريق.

إن وضع هدف للفريق واتجاهه يمنحه يوفر فهماً مقبولاً لأدوار الأعضاء ومسؤولياتهم. وعندما تنشأ هذه الأمور المهمة أثناء تشكيل الفريق، يستطيع أعضاء الفريق عندها معرفة أهمية سبب التوقع بأن يقوموا هم والآخرون بمهام محددة. يمكنهم أن يروا كيف أن عمل ما هو متوقع يسهم في تحقيق هدف أو أهداف الفريق وما إن يمتلك أعضاء الفريق فهماً واضحاً لما يفترض القيام به، حتى تساعدهم الإجراءات والتطبيقات على القيام بأفضل طريقة للعمل معاً للتعاون على تنسيق نشاطاتهم.

وكونكَ قائد الفريق فأنتَ في موقع يؤهلك للتأثير فيه إذا أدرك فريقك إمكاناته وقدراته الكامنة. ويحتاج أعضاء الفريق لأن يشعروا بأن الفرصة تلهمهم، ولأن يثقوا بأنهم سيحصلون على الموارد والدعم اللازمين للنجاح. إنهم بحاجة لامتلاك مشاعر إيجابية عن الأشخاص

الذين سيعتمدون عليهم في المستقبل لإنجاز مهمة الفريق. إن الانطلاقة القوية للفريق توجد اتجاهاً واضحاً، وتحدياً ملهماً، وروحاً تعاونية تمكّن فريقك من تحقيق كل إمكاناته.



منشورات مقترحة للقراءة

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer, W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Kanaga, K., & Kossler, M. E. (2001). *How to form a team: Five keys to high performance.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

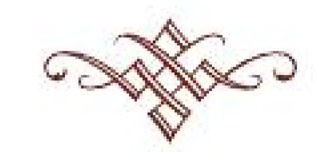
Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kossler, M. E., & Kanaga, K. (2001). *Do you really need a team?* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Rayner, S. R. (1996). *Team traps: Survival stories and lessons from team disasters, near-misses, mishaps, and other near-death experiences.* New York: John Wiley & Sons.

Rubin, I. M., Plovnik, M. S., & Fry, R. E. (1978). *Task-oriented team development.* New York: McGraw-Hill.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

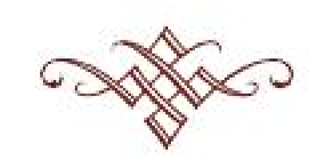


الخلفية

منذ منتصف الثمانينيات، عمل مركز القيادة المبدعة مع العديد من المؤسسات والفرق أثناء مبادراته في مجال التعليم. والهدف من هذه المبادرات هو مساعدة المسهمين على تطوير مهارات إدارة الفريق عن طريق عملية أثبتت صحتها، تجمع بين تحديد القيمة الشخصية وعائد المعلومات من مكان العمل، والتجربة مع التطبيقات العملية والمعدّلة حسب ظروف الفريق. وتثبت هذه التجارب التطويرية معلومات ترتكز إلى البحث عن مدى ارتفاع مستوى أداء عمل الفرق، والتقديرات الحقيقية لقوة وضعف الفرق المتوافرة وضعفها، والأساليب التي أثبتت صحتها لتحويل فريق متوسط الأداء إلى فريق عالي الأداء. وتغطي هذه المعلومات أموراً مثل اختيار أعضاء الفريق وتشكيل الفرق بفعالية وجسر الاختلافات الثقافية ضمن الفريق الواحد، وحل نزاعات الفريق. وعن طريق برامج التدريب والبحث والتدخلات المعتادة، يستمر مركز القيادة المبدعة بإمداد قاعدة الفرق بتجربة تعلم عملية أو مباشرة، بحيث تؤكد على مجال من الأدوات العملية والإستراتيجيات لتعزيز أداء أي فريق.

إضافة إلى تقديم هذه البرامج التعليمية التي تتوجه للفريق والتدخلات الاعتيادية،وقد شكّل مركز القيادة المبدعة مشروع بحث عام ١٩٩٦ عن عمل الفرق وأدائها التي أتى أفرادها من أماكن

جغرافية عدة. ومنذ عام ١٩٩٧، قدّم أعضاء كلية مركز القيادة المبدعة استنتاجاتهم وتحليلاتهم في المؤتمرات وعبر النشر. ويساعد ذلك البحث في توضيح عمل القيادة المبدعة داخل القاعة الدراسية. ويستمر مركز القيادة المبدعة بعمله مع عملائه ومع باحثين آخرين لزيادة تطوير فهمه للفريق، أي كيف يمكن قيادته بطريقة أكثر فعالية، وكيف يمكنه تحقيق الأهداف المؤسسية، وكيف نشكله للحصول على نتائج محسّنة ونحافظ عليه. ويسعى المركز لإيصال ذلك الفهم إلى قادة الفرق ومؤسساتهم، وذلك كي تحقق الفرق الأداء المتوقع منها أو أداء أكثر تميزاً.



ملخص النقاط الأساسية

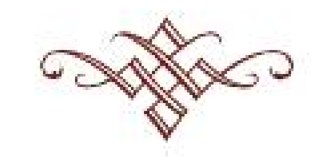
بإمكان الفرق أن تقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات المعقدة؛ بغية تمكين المؤسسات من أن تصبح أسرع وأكثر تجاوباً وتنافسية، أكثر وأقدر على إنجاح مهامها. إلا أن أنواع النتائج هذه ليست مضمونة. وليس من السهل دوماً على الفرق أن تقدم أداءً عالياً. فالبداية الجيدة أمر حاسم للتأكيد على أن فريقك سيعمل بنجاح.

ولتشكيل فريق يسعى للنجاح، يجب أن ينتبه كل من المديرين وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. ويعد فهم هذه العناصر وتطبيقها أمراً أساسياً لتشكيلٍ ناجح، وضرورياً -في النهاية- لتحقق الفرق أهداف المنظمة.

يتوقف تحديد الهدف والاتجاه على فهم فريقك لمهمته، وابتكاره لأهدافه، وقدرته على العمل لتحقيق أهدافه. ويتطلب التعريف بالأدوار والمسؤوليات أن يكون لدى أعضاء الفريق فهم واضح لما يسهمون به في الفريق وما يطلبه الفريق منهم. إن تصميم الإجراءات والتطبيقات يعني الانتباه لطريقة اتخاذ القرارات في فريقك، وتطوير الطريقة التي يتعامل بها الفريق في اتصالاته، وجعل أعضاء الفريق يدركون معايير الفريق ويوافقون عليها. إن إرساء التعاون والعلاقات أثناء تشكيل الفريق يعني تأسيس روح الألفة وحل النزاعات ومراجعة العلاقات الخارجية

ومراقبتها والتعريف بعناصر النجاح الحاسمة وتحديد العلاقات بين الفريق وقائده.

يجب أن يشعر أعضاء الفريق بما توحي به كل من الفرصة والثقة الممنوحتين لهم، ليحصلوا على الموارد والدعم اللازمين لنجاح فريقهم. إذ يحدد التشكيل القوي اتجاهاً واضحاً، وتحديداً ملهماً، وروح تعاون تمكن فريقك من خدمة المؤسسة بأداء استثنائي.



منشورات ذات صلة بموضوع الكتاب

أتحتاج الفريق حقاً؟

إن تشكيل الفرق أمر مكلف ويستهلك الوقت، إن قيادة الفريق عملٌ يستغرق كل وقتك. ويمكن للفرق أن تقوم بعمل عظيم عن طريق الانهماك في حل المشكلات والقضايا المعقدّة، التي تؤثر على أجزاء عدة من المنظمة وعلى الأشخاص فيها. ولكن من أجل القرارات التي يجب تحقيقها بسرعة، أو عندما تستدعي الحاجة إلى تنوع الإدراك، يكون الخيار الأنسب بوحدات عمل أصغر وتسهل إدارتها. وقبل تشكيل الفريق، حلل المهمة التي بين يديك لتتأكد من أن الفريق هو ما تريده حقاً لتنجز عملك.

كيف تشكل فريقاً: المفاتيح الخمسة لتحقيق الأداء العالي.

إن كنتَ رئيس قسمٍ ما أو مدير أحد المشروعات، أو إن كنتَ نصيراً عالي المقام. أو راعياً لفريق مقترح، يجب أن تعرف العوامل الخمسة لتشكيل فرق فعالة، وكيف تستخدم هذه العوامل لتضع أساساً للفريق الناجح.

كيف تشكل فريقاً: ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

إن تشكيلك لفريقك على أساس صحيح هو أمر حاسم لنجاحه. ولتشكيل فريق يزيد فرصته في إحراز النجاح، يجب أن ينتبه المديرون وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف

بأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. إن فهم هذه العناصر وتطبيقها هو أمر أساسي لتساعد فريقك على إنجاز مهمته.

قيادة الفرق المشتتة

تعدّ الفرق المشتتة وحدات عمل إستراتيجية ضرورية في عالم يواصل نموه كل يوم لتحقيق المزيد من التفاعل. لذا فإن إرشادها لتنجز كامل إمكاناتها يعد تحدياً صعباً حتى لأكثر قادة الفرق حنكة. كما أن حل مشكلات التواصل المحتملة واستنباط العمليات منها لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول للنزاعات، هي تحديات أساسية تقف في وجه قيادة هؤلاء المديرين.

إن جعل الاجتماع الأول فعالاً وتأمين الدعم المؤسسي له يعدان أمرين حاسمين في إنجاح عمل الفريق.

دعم أداء الفريق

إن نجاح الفريق ليس أمراً حتمياً. لذلك على القادة الذين يراقبون فرقهم ويدعمونها لكي يكون عملها في ذروة كفاءته، أن يتأكدوا من أن فرقهم تحقق أهدافها بنجاح. وبتحديد مسعى فرقهم وبمعرفتها جيداً بمهارات أفرادها وبوسائلها وبمرونة جماعتها، يستطيع القادة تشخيص المشكلات والقيام بالإصلاحات لإعادة الفريق إلى مساره.

